金融サービス業のマーケティング 2

リテール金融は「サービス業」である。消費財とは異なるサービス業に必要なマーケティングの仕組みをわかりやすく解説する第二弾。

＜1＞ 顧客に見えないリテール戦略

公的資金導入にあたって金融再生委員会に提出された各行の経営健全化計画、その戦略のキーワードは選択と集中だという。各行ともリテール分野への注力を唄い、様々な戦術が表明された。しかし、当の銀行内部でさえこの内容を再生の指針にできると考える人は少ない。一般消費者にとっての、最大の不満と苛立ちは、結局自分がどの銀行に行けばよいのか、自分の欲しいものを提供してくれるのは誰なのか相変わらずさっぱりわからないことである。

（NQI REPORT　日経 QUICK 情報　1999.5 に加筆･修正）

＜2＞ チャネル戦略 ～ハイテクとハイタッチの共存

オンライン証券業務が本格化し、電話による保険販売業務も活発化の様相をみせている。金融取引を行ううえで、消費者は新しいチャネルを明らかに受け入れようとしており、金融業への新規参入者も新たなチャネルを消費者に提示し支持を獲得し始めている。一方、銀行はコストの高い従来型店舗を多数抱えたままである。いったいどうしたらよいのであろうか。バード氏のコラムをベースに、これからの時代のチャネル戦略を模索する。

（週刊金融財政事情 1999.11.29 に加筆･修正）

＜3＞ 顧客相談室を見直せ

最近、顧客相談室というものが注目され始めている。単なる苦情処理の窓口ではなく、顧客の生の声をとりいれるシステムの一つとして、マーケティング上の重要性を認識する企業が増加してきたのである。他の企業と同様に、どの銀行にもお客様相談室や顧客相談センターがある。だがその位置付けはまだクレーム処理の域を超えておらず、貴重な顧客の声は活用されていないようだ。

（週刊金融財政事情 1999.12.6 に加筆･修正）

＜4＞ 本部からのセールスサポート

現場のセールスを活性化させる一つのカギはモチベーションである。しかし、モチベーションが上がればすべてが解決できるわけではない。リテール業務では、本部が現場をサポートすることもまた重要である。バード氏のコラムをベースに、商品のパッケージ化というアイディアを模索する。

（週刊金融財政事情 1999.11.22 に加筆･修正）

金融サービス業のマーケティング 2

＜1＞ 顧客に見えないリテール戦略

邦銀は今どこにいるのか

公的資金導入にあたって金融再生委員会に提出された各行の経営健全化計画、その戦略のキーワードは選択と集中だという。各行ともリテール分野への注力を唄い、コスト削減、顧客セグメンテーション、データベース・マーケティング、デリバリーチャネル多様化、IT 活用、雇用・人事制度改革、戦略提携等様々な戦術が表明された。しかし、当の銀行内部でさえこの内容を再生の指針にできると考える人は少ない。戦略が失敗した場合の責任の取り方を明言しないとか、自主性といいながら当局が何度も添削したとかリストラが甘いとかいった批判はさておき、一般消費者にとっての、最大の不満と苛立ちは、結局自分がどの銀行に行けばよいのか、自分の欲しいものを提供してくれるのは誰なのか相変わらずさっぱりわからないことである。今まで商品・サービスの品揃えを横並びにしてきた邦銀のどこが何を得意分野としているのか、何が他行と違うのか、少なくとも一般顧客は知らない。

巷では行き場を失った個人資産が最大のターゲットだと言われている。銀行は富裕層とマスを区別するという。自分が資産を一億円持っていれば、どの銀行でどんな特別扱いしてくれるのか、300 万円ならどの銀行に行くべきなのか。運用でとれるリスクがはっきり決まっている時でさえ最適な銀行がどこなのかわからない。ましてやリスク・リターンの明確な基準がある顧客は決して多くはない。なぜ銀行だけが何ができるのかを消費者に訴えかけてこないのか。彼らはサービス業ではないのか。

『リテールでトップになる。個人・中堅・中小企業に特化する。』では何も選択したことにはなるまい。『セグメンテーションを精緻に行う』のは当然であり、我々が知りたいのはその結果どのようなセグメントが定義されその中のどこにフォーカスするのか、それはなぜか、実行する手段はどのようなもので、いつまでにどこまでできるのかである。それとも、この曖昧さは邦銀関係者が常々いっているように、日本の顧客は差別化を許してくれない、どの顧客も捨てることは許されないという恐れから敢えて明確にしなかった結果であろうか。

ここ数年、リテール市場での戦略を模索する邦銀にとって、見習うべき手本、リテール金融先進国として、欧米の銀行がしばしば引き合いに出され、また実際の戦術導入も進行している。一方、そういった動きを社会制度や文化の違いを無視した欧米信仰と否定的にみる意見も多い。しかし、問題はそのような個別戦術の導入可否にあるのではない。邦銀と成功した欧米の銀行には根本的な違いがある。銀行内部に顧客の視点が取込まれている

かどうか、戦略を外部にオープンにしているかどうかである。

内部に顧客の視点を取込む

企業が自社にとって収益性の高い商品やサービスを作ってから、それを売る方法を考えるというのが従来のセールスの方法だった。しかし、社会の多様化・複雑化に従い、小売業を中心に一般企業のマーケティングは、顧客ニーズを把握し、顧客を満足させる商品・サービスを提供する、その結果として収益がついてくるという考え方へ変わってきた。そして現在、顧客自身さえ自分のニーズがわからないという時代、企業は内部に顧客の視点を取り込むことが必須となり、顧客との相互作用で新商品・サービスが開発される。近年の米銀のキーワードは、カスタマー・セントリック（顧客中心主義)である。アメリカは社会システムとして以前から多数の外部取締役、株主の関与といった形で外部の意見を内部にとりいれてきた。そこに更に顧客の視点を取り込むことで、米銀自身と顧客・地域社会・株主等の外部環境との深い融合・一体化を目指している。

逆に邦銀は企業対外部環境の二元論に立ち、対立した関係を想定している。邦銀にとって顧客満足を高めることは、常に追加コストを意味し、顧客のプラスと企業のマイナス、企業のプラスと顧客のマイナスが相対で生じるという図式がある。しかし、本当にそうだろうか。

顧客は本当に平等を望んでいるか

邦銀には全ての顧客に全ての種類のサービスを同じ水準で提供しなければならないという根強い脅迫観念にも似た意識がある。あるサービスは高水準を求める顧客にレベルを合わせ、必要としない顧客にも同レベルを提供するため、過剰投資を行う。別のあるサービスは低水準に合わせているため、高水準を必要とする顧客の満足を得られない。銀行の視点でみれば同じコストをかけた同じ品質の商品・サービスであっても、顧客の受取り方は同じではない。顧客がサービスを受ける前の期待を上回る品質であれば満足するし、下回れば不満を感じる。事前期待度によって満足度が異なるということ、つまり顧客の価値観が異なれば認知されるサービス品質も異なるという、外部環境の多様性が理解されていない。顧客の視点を取り込むということはこの多様性を内部に持つことなのである。

しかし、一企業の経営資源は限られており、資源の足りない企業が能力以上の多様性を内部に持とうとするのは無謀である。そのため外部の多様性を減らし、限定した外部に対応する内部多様性を増やすことが、企業が複雑な環境を生き残る方法となる。米銀が外部の複雑性を縮減するために行ったのは顧客をセグメンテーションし対象とする顧客を絞り、各銀行が戦略的に自行が強いセグメントを選択することである。そのセグメンテーションは年齢や性別のような表面的なものではなく、顧客のニーズ、顧客にとっての価値をドライバーに行われる。そして、内部多様性を増幅するために対象セグメントに経営資源を集

中投下し、そのセグメント内のあらゆるニーズに答える体制を作り上げる。他の 1000 万人に答えるため不要なサービスのコストも押し付ける銀行より、本当に望むサービスの品質だけが突出した銀行を選びたいというのが顧客の本音ではないだろうか。

真のニーズに着目－コアステーツ銀行

例えばコアステーツ銀行では「ラーニングカーブ」という教育計画と金融のワンストップ・ショッピングの仕組みを持っている。そこでは非常に面倒な教育関連の情報収集や申込書記入の手助けを提供する。大学に進もうとすると、高校のカウンセラー、行きたい大学、銀行と本屋、SAT（共通テスト）の関係者と別々にコンタクトしなければならなかった。共通の情報源がなかったのである。「ラーニングカーブ」では 3,000 以上の大学の写真、価格、プログラム、その他のデータを見せてくれる。提供されるコースや家からの距離、人種構成によってさえ大学を分類整理することができる。申込者はカタログやビデオを選び、必要な情報をプリントアウトし、無料セミナー開催の情報を得、そこで同時に政府のローン、教育ローン、学生・両親両方のためのクレジット・カードや借入商品、その他の金融ニーズも満たせるのである。顧客からすれば、金融ニーズはそのものが単独で発生する訳ではない。元にあるのは購入したいモノやサービスであり、その元のニーズを押さえれば手段としての金融ニーズを獲得できるという発想である。

実際には顧客の視点を取込むとはどのように行えばよいのだろうか。戦略策定、顧客データの管理、セグメンテーション、コンタクトチャネル、オペレーションがシステムとして同期をとって動く必要がある。

顧客データーベースを構築する。統計解析や心理学の専門家を雇い顧客行動を分析し、セグメントを定義する。デリバリーチャネルを整備する。セグメント毎に提案する商品・チャネルの適切な組合わせを決定し、チャネルに必要な情報を伝える。実行部隊をシステム・サポートすると同時に教育し、評価制度をつくり、従業員一人一人をモチベートする。あらゆる施策が戦略に基づいて同じ方向を目指し集中した時、他行は追いつけなくなるのである。

顧客データについて考えて見よう。どのようなデータでもなんらかのセグメンテーションを行う手法はある。重要なのはデータの質と何をドライバーにするのかである。既に属性データ、顧客毎の収益データを蓄積している銀行は多い。次の問題はそれが顧客の本当の姿を写像するものかどうかである。資金収益が個別仕切りレートによるものか、手数料収入・コストは把握されているか。口座単位か、顧客単位か、世帯単位か。何ヶ月の収益をみるのか。過去か、現在か、将来か。更に、チャネル利用のデータがなければ顧客が好むコンタクトポイントはわからない。顧客の金融行動を把握するため勘定系から大量に自然発生する取引データが必要となる。また、顧客は必ずしも損得の方程式を合理的に解いて行動を決定するのではない。取引をする前の期待が何によって決定されているのか。金

利・手数料・デリバリーチャネルへの距離のような個別要素の優劣比較では現れてこないもの、イメージや好き嫌いといった感覚に訴えるものが我々の行動に与える影響の大きさを想像してみればわかる。そういった顧客の行動・心理をドライバーにしたセグメンテーションやモデル化をするためには、より深い情報がマーケティング部署によってインタビューやアンケート等のリサーチ手法を駆使して収集されなければいけない。

銀行ロビーや ATM の待ち時間はいつも顧客にとって苦痛でしかない。処理効率を上げ待ち時間を減らすのも一つの解決策だが、イギリスでは待ち時間を顧客が楽めるようにするという発想の転換をした銀行がある。彼らは取引データ等の既存データを使ってまず顧客セグメントを作成し、研究機関と協同でセグメント毎に抽出したサンプル顧客にモニター実験を行っている。どのようなイベントや広告・メッセージをどのタイミングで行えば全体の待ち行列に悪影響を与えないで最もアピールするか 6 カ月にわたり詳細に研究した結果、ATM で流すメッセージを顧客セグメント毎に変えている。最近ある都市銀行のロビーで行員の回覧印が十数個押され、読み古された銀行業界専門紙を見かけたことがある。サービス業としての姿勢の差はあまりにも大きい。

戦略をオープンに

もう一つの日米の相違点、戦略の外部発信について考えてみよう。Bank Administration Institute や American Banker 主催の金融関係者が集まる会議に出席すると、注目される金融機関の CEO や現場のマネージャーが企業のビジョンや包括戦略から、それを実行に移すための詳細な戦術またその効果や実数値までを競合他行の前で広言することに驚かされる。邦銀が米銀から学ぶべきことは、個々の戦術や現象面ではない。むしろ、バブル崩壊と規制緩和を先に経験した米銀が横並びという均衡状態をいかに脱出したか、ではないだろうか。米銀は独自戦略を取るとともに、其々の手の内をオープンにしてきた。自行のフォーカスする分野を表明し、得意分野で自行がどれほど優れているか、明確にターゲットを絞っているか、どれほどの経営資源を投入し、実行面で先行しているかを誇示する。その結果競合他行は自然にそのセグメントへの参入を牽制され、別のセグメントを指向することになる。セグメントが明確に定義されているが故に他行がそこを避けて通ることも、顧客が自分の行くべき場所を知ることも可能なのである。

邦銀は均衡状態を崩すべきかどうか決めかね、他行の動向をお互いに伺っているのだろうか。独自の戦略を打ち出すリスクをとらなくても、成功した戦術を後から真似ればいつでも追いつけると考える銀行もあろう。だが、複雑なニーズを持つ顧客とリレーションシップを構築するには時間とノウハウが必要である。既に各行が独自の戦略を打ち出し、そのためのシステム投資や組織改革等インフラ整備も終えた米銀でも関心はいかに実行するかに集中している。企業全体のビジョンと出来ることを顧客に伝え、全てのチャネルでオ

ペレーションを統一し、顧客に約束したことを守り、実際に経験してもらうことで信頼を得る。サービス業が製造業と異なるのは、サービスの生産と消費が同時に起こることである。その瞬間にサービスを目に見える体験として顧客に提供するのは顧客との接点となるデリバリーチャネル、特に一人一人の従業員である。外部に発信したビジョンの実現は彼らに負うところが大きい。従業員のカルチャー変革は最も時間のかかるものである。もはやこれまでの様な後発メリットはない。

以上見てきたように邦銀がリテールで生き残っていくためには銀行内部に顧客の視点を取込んだ上で戦略を策定すること、そして、戦略を顧客にも従業員にも競合他行にも分かり易く明確に伝えていくことが必須となるといえよう。

「顧客にみえないリテール戦略」 NQI REPORT　日経 QUICK 情報　1999.5 を加筆･修正。

金融サービス業のマーケティング 2

＜2＞ チャネル戦略　～ハイテクとハイタッチの共存

　オンライン証券業務が本格化し、電話による保険販売業務も活発化の様相をみせている。小売業の雄、イトーヨーカドーグループが銀行業務に大きな興味を示している。金融取引を行ううえで、消費者は新しいチャネルを明らかに受け入れようとしており、金融業への新規参入者も新たなチャネルを消費者に提示し支持を獲得し始めている。一方、銀行はコストの高い従来型店舗を多数抱えたままである。いったいどうしたらよいのであろうか。ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長であるアナット・バード氏のコラムをベースに、これからの時代のチャネル戦略を模索してみたい。

◇◇◇◇◇

「バーチャルな時代にも、店舗は必要」（アメリカン・バンカー 1998.10.1）

　支店網に対する最近の考え方のなかに、支店網こそが非常にコストの高いディストリビューション・ネットワークであり、十分な収益をあげていないというものがある。世の中がバーチャル化し、ダイレクトなビジネスに移っていこうとしている流れのなかで、物理的なネットワークは足かせでしかないというのである。実際に、銀行界においても、ダイレクトチャネルへの移行はどんどん進んでいる。しかし、その速度と規模への期待値は、現実よりかなり大きすぎると思われる。リモートチャネルは確かに重要な要素であるが、物理的なネットワークがその役割を終えたと考えるにはまだ早い。

　実際に、伝統的な店舗形態のコストは高い。しかし逆に、そこで生まれる収益機会も大きい。リテール金融サービス業では、人と人とのコンタクトは、まだまだ必要不可欠な要素であり、とくに人が何かを買う決断をするとき、人とのコンタクトが果たす役割は大きい。そして、銀行にとっては、支店がその役割を担っているのである。

　チャールズ・シュワブやフィデリティのような金融機関では、物理的な店舗網を「メールや電話やインターネットによるリレーションシップを補完するもの」とみている。彼らがバーチャルな世界で成功した後に、物理的なネットワークを構築しようと動いている事実が店舗網の重要性を再認識させてくれている。

　ということは、われわれ銀行のアンティークともいえる支店網は今後ずっと使えると考えてよいのだろうか。むろん、そんなことはない。ただ、支店が死んだといいきるにはまだ早すぎるということである。

　統合チャネル戦略を構築するには、まず顧客戦略を練らなければならない。たとえば、リレーションシップ中心でゆくのか。さらに、顧客の獲得はマス・マーケティング、マス・カスタマイゼーション、データベース・マーケティング、一対一のセールス、どれを重視

するのか。顧客戦略が決まったら、次に顧客の立場から、現在および将来のチャネル利用を考える。顧客がどのチャネルをなんのために使いたいと思っているのかを理解するのである。顧客は決して一つのチャネルにこだわったりはしない。複数のチャネルを通じて銀行とのさまざまな経験を育んでいくのである。その顧客の経験が、銀行にとってのコストを最小化すると同時に収益機会を最大化できるように、統合チャネル戦略をデザインするのである。個々のチャネルの戦略は、こういった顧客戦略・統合チャネル戦略に基づいて構築しなければならない。

チャールズ・シュワブの物理的なネットワークは、銀行のものとはずいぶん違う。シュワブが成功しているのは、顧客とのリレーションシップでそれぞれのチャネルが果たす役割に明確なビジョンをもっているからである。銀行にとっての課題もまったく同じことである。

◇◇◇◇◇

ハイテクチャネルだけでは乗りきれない

ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授は、1997 年末、BAI（Bank Administration Institute）のコンファランスの講演で、当時、従来型店舗を凄まじい勢いで整理統合する一方で、インストアブランチ、インターネット・バンキングなど新チャネルへの取組みで全米最先端を走るという極端なハイテク戦略をとっていたウェルズ・ファーゴ銀行を次のように評した。「彼らはコンビニエンス（顧客の利便性）をキーにして戦略的ポジショニングを行っている。いいかえれば、利便性に価値を見出せない顧客を対象から外しているのである」。

この講演から半年後、ウェルズ・ファーゴ銀行のハイテク一辺倒の戦略は挫折した。顧客との対面リレーションシップを重視するハイタッチ戦略のノーウェスト銀行との合併に踏み切ったのである。この合併劇は、ハイタッチがハイテクを呑み込んだと称され、全米で注目を浴びた。新生ウェルズ・ファーゴの経営陣は、この統合に米銀では異例の三年をかけると宣言し、さらに注目を浴びている。コスト削減を予定どおり実施することではなく、顧客を失わないことをナンバーワン・フォーカスにおくという。

利便性を重視しハイテクチャネルを好む顧客グループは確かに存在する。しかし、彼らが人的リレーションシップを必要としないと考えたのが大きな間違いであったといえよう。消費者にとって、金融商品やサービスの購入は他の消費財の購入とは違う意味をもつ。ハイテクチャネルだけで売るのはむずかしい。

旧ウェルズ・ファーゴの失敗は、対象とする顧客を理解する努力を怠り、銀行の都合のいいように顧客の行動を誘導できると考えたところにある。邦銀もいま、さまざまな形でチャネル戦略の見直しを図っている。しかし、対象とする顧客を明確にし、彼らの行動とニーズをきちんと把握したうえで戦略を立てているところは数少ない。ここでもまた、ど

れだけ顧客を理解できるかがカギになってくる。

そう考えたとき、セブン - イレブンの進出が銀行にとってどういう脅威なのかもみえてくる。まず、彼らには対象とする顧客の明確な定義ができている。コンビニ利用客、つまり、便利であるということを重視し、普通のスーパーよりも高い価格を受け入れているグループが対象なのである。その明確な顧客グループに、コンビニという圧倒的に「顧客に近い」物理的なネットワークを生かしながら、オンラインや電話などの他のチャネルをどう組み合わせれば顧客に受け入れてもらえるか考えればよい。そして、これまで棚においていなかった「金融サービス」という商品をどうやって売りきれるか、つまり、コンビニというチャネルでどうやって顧客とのリレーションシップを確立できるかという課題さえ克服できれば、彼らにとってのビジネスチャンスは大きい。銀行にとって失うものも大きいのである。

2000 年夏現在、イトーヨーカドーの銀行業務進出は、決済業務中心で行くと報じられている。彼らは、自分たちのもっている大いなるチャンスに果たして気づいているのだろうか？

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」
連載第 8 回 チャネル戦略 ～ハイテクとハイタッチの共存 （週刊金融財政事情 1999.11.29）を加筆・修正

金融サービス業のマーケティング 2

＜3＞ 顧客相談室を見直せ

最近、顧客相談室というものが注目され始めている。単なる苦情処理の窓口ではなく、顧客の生の声をとりいれるシステムの一つとして、マーケティング上の重要性を認識する企業が増加してきたのである。多くの消費者向け商品・サービスを提供する大企業と同様に、どの銀行にもお客様相談室や顧客相談センターがある。だがその位置付けはまだクレーム処理の域を超えておらず、貴重な顧客の声は活用されていないようだ。

優れたマーケティング組織を持つ、花王や松下電器産業のような企業では顧客相談室は以前から重要な位置付けにあった。顧客相談室は、二つの目的、顧客満足を高めること、顧客の声を経営に活かすことを目指した組織として存在し、企業の中で大きな権限を持っている。

不満顧客をロイヤルティ顧客に変える

相談室というとクレーム処理というネガティブなイメージがあるが、実際には寄せられる電話の内容にクレームは決して多くはない。取扱う商品・サービスの性質にもよるが、概して使い方に関する問い合わせが最も多く、不満やクレームはどこで購入すればよいのかといった購買前の相談、修理に関すること、感想といった内容よりも少ない。

CS の観点から見てみよう。こういったわざわざ電話をしてまで不満を伝えてくるほんの数パーセントの顧客の裏に、同じ不満を感じて黙って去って行く大半の顧客が存在する。つまり数パーセントの不満顧客はその商品・サービスやその企業に強い関心をもち、それだけの労力をかけてくれる、企業にとってはむしろありがたい顧客ともいえる。それゆえ、顧客相談室の対応が十分に不満を解消するものであれば、これらの顧客が逆にロイヤルティ顧客になる確率も高い。MBNA やノードストローム、ブリティッシュ・エアウェイ等、そうやって、不満顧客を徹底的にフォローすることで名声を得てきた企業も多数ある。

強力なセールスサポートシステム

それでは不満・クレーム以外の相談内容はというと、前述したように大半は買う前、買った後の問い合わせ、いってみればセールスの代行である。広告していた商品はどこで売っているのか。欲しい機能が全て揃っているのはどの商品か。取扱い説明書を読んでもわからないので使い方を教えて欲しい。うまく動かないのは故障なのか使い方が悪いのか。商品数が増え、機能も高度化する中で、問い合わせ内容も多様化、複雑化している。相談室への電話がフリーダイヤルの松下電器産業では年間 110 万件、有料ダイヤルの花王でも年間 9 万件近い電話が入る。こういった問い合わせにすばやく答えるには相談員の専門知識だけでは限界がある。有名な花王のエコーシステムは原型が既に 1978 年に導入されてお

り、1997 年に改良した現在の新システムが構築されている。相談室の相談員が回答する際の商品情報等が検索でき、相談結果を入力して、内容を全社的に共有できる。また、同システムの中で代替品の発送やお詫び、お礼の手紙の作成も可能であり、相談員はその権限を有している。

松下電器産業のご相談応答システム・フィードバックシステムも同様である。オペレーターは商品名や価格等の基本情報、顧客に紹介する最寄サービスステーションやショウルームの場所、取扱説明書等が検索でき、社内にフィードバックする情報の入力シート画面に 80 字以内で相談内容を記述する等、必要事項を入力、社内各部署から検索が可能となっている。

マーケティングへの展開

これらの顧客相談室システムが今注目されている最大の理由は、この顧客の相談内容・結果の入力とフィードバックにある。顧客相談室は通常アンケートやインタビューといったものでしか入手できない顧客の生の声が得られる非常に貴重な顧客接点なのである。こういった顧客の声はマーケティング活動全般、新商品・新サービスの開発、営業・宣伝活動、既存サービスの改善に多くの情報を提供してくれる。

実際に花王では｢男性用育毛剤を女性も使えるか｣という問い合わせが多いことから、女性用育毛剤のニーズが発見されたり、詰め替え液体洗剤の注ぎ口の液ダレへの苦情から注ぎやすい形状に変えるといった商品開発が多数なされている。松下では製品の使い方への問い合わせが非常に多いことから、｢使い方相談半減運動｣を行っている。相談内容は毎月集計報告され、相談の多い製品や部署は改善を求められる。問い合わせの多いコードレス電話の取扱説明書をイラストや絵でわかりやすいものへ変えるといった改善はこの運動から生まれたものである。

顧客相談室の役割の変化

企業はいかに既存商品・サービスを売るかから、顧客の望む商品・サービスを提供すれば売れるという顧客中心主義へと変わってきた。それに伴い、顧客相談室の役割も、従来のクレーム処理班といった消極的な役割から、積極的な情報発信部署へ変化してきた。カスタマーセントリックを目指す企業では顧客相談室に限らず、顧客の生の声を大切に扱う。

他方、銀行の顧客相談室は依然従来の役割から脱却していないようである。単に憶えやすい電話番号にすることさえ考慮されていない。コールセンターへの問い合わせ、インターネットへのアクセス、店頭や渉外担当者等従業員を通して、あらゆる顧客接点で得られる膨大な顧客の声を収集、データベース化し、社内で共有し、経営に活かすシステムの構築、が急務であろう。

先日、ある都市銀行の顧客相談室に電話する機会があった。その銀行のインターネット

バンキングについて知りたくてホームページにアクセスしたのがきっかけである。ホームページの説明を読むと、どうやらその銀行のパソコンバンキングはインターネット網を使わない、銀行に直接電話して回線をつなぐタイプらしい。インターネット網を使うのと使わないのと、どういうメリット・デメリットがあるかを知りたくなったが、ホームページ上に答えはない。そこで、「お問合せはこちらへ」と書かれたフリーダイヤルに電話して問い合わせてみた。

「そのような専門的なことは、こちらではわかりかねます」

「では、どちらに電話して伺えば、教えていただけますか」

「パソコンバンキングをお申込になった方専用のヘルプデスクはありますが、まだお申込いただいていない方へお答えする電話はありません」

これは実話である。

「金融リテール戦略～カスタマー･セントリックへの道」
連載第 9 回顧客相談室を見直せ （週刊金融財政事情 1999.12.6）を加筆･修正

金融サービス業のマーケティング 2

＜4＞ 本部からのセールスサポート

現場のセールスを活性化させる一つのカギはモチベーションである。しかし、モチベーションが上がればすべてが解決できるわけではない。リテール業務では、本部が現場をサポートすることもまた重要である。ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長であるアナット・バード氏のコラムをベースに、商品のパッケージ化というアイディアを模索する。

◇◇◇◇◇

「商品のパッケージ化がセールスのギャップを埋める」（アメリカン･バンカー 1999.2.18）

銀行界でも最近、セールスプロセスへの注目が高まり、とりわけリテール分野においては、そのプロセスの確立こそが収益拡大のカギであると、さまざまなところで語られるようになっている。

プロセスの基本的なことは広く知られているというのに、すべての金融機関でそれが実現できているとはいえないのだろうか。さまざまな理由があるが、ここではその理由をランダムに一つずつ述べるのではなく、セールスの四つのプロセスを思い出してもらうことにより、理由の説明に代えたい。

①**知識**…普通、人は自分が理解していないものを売ることには、大きな抵抗を感じる。たとえ、顧客をスペシャリストへ紹介するだけの役割であったとしても、ある程度の商品知識は必要になるのである。
②**質問とプロファイリング**…効果的でリレーションシップを重視したセールスは、顧客ニーズの把握から始まる。優秀なセールス担当者は顧客が答えたくなるような質問を繰り返していくことにより、ニーズを把握できなくてはならない。
③**分析**…いったんセールス担当者が顧客の金融行動、資産、目標を理解できたら、解決策を見出すための分析が必要になる。つまり、セールス担当者は、その顧客が求めているものを満たすように、商品やサービスを組み合わせてあつらえるスキルとそのために十分な商品知識をもっていなければならない。
④**プレゼンテーション**…効果的にプレゼンテーションされなければ、たとえ「分析」が完璧にできていたとしても、提案は受け入れてはもらえない。優秀なセールス担当者は、簡潔にコミュニケーションできるスキルをもっていなければならない。

この一連のプロセスを効果的に行うには、きちんとした方法論をもったセールスプログラムを構築し、さらにそれに合わせた研修体制を充実させる必要がある。

しかし、それでもなおセールス担当者の視野が狭く、顧客の金融ニーズのすべてを考えようとしなければ、現実のセールスはうまくいかない。また、とくに銀行が提供しているサービスの一部にだけ通じたスペシャリストにとっては、自分の分野を超えて顧客ニーズを考えることは通常かなり困難なことである。

その解決策の一つが商品のパッケージ化である。パッケージにすることにより、顧客と従業員の両方に、より広い範囲の商品やサービスへの注意を喚起することができるのである。

さまざまな商品やサービスの組み合わさったパッケージが目の前にあるということは、顧客にとっては、銀行が自分のニーズをどこまで満たしてくれるかを知るための手段になる。さらにそのパッケージが、顧客一人一人のニーズにできるだけ合うようにつくられていれば、銀行に対する顧客の印象も、これまでとは変わってくるはずである。「ワンサイズの既製服だけを提供する」という考え方から離れれば離れるほど、これからのリテール金融界では、うまくいく確率が高くなる。

同時に、そのようなパッケージがあれば、セールス担当者も狭い世界から抜け出ることができる。シンプルだが顧客との対話を始めるための使える材料になるからである。このように顧客と現場をつなぎ、顧客にとってのメリットと銀行にとってのメリットの両方を実現させるような「Win-win の関係」をつくり上げることこそ、リテール業務における本部の重要な役割の一つである。

◇◇◇◇◇

顧客の情報処理を助けるパッケージ化

「商品のパッケージ化」というと、売れているものと売れていないものを抱き合わせ、顧客にとって不要な物まで買わせるようなイメージがあるが、ここでバード氏が指摘しているのは、もちろんそのようなパッケージではない。

金融機関の店頭にいってみると、その銀行が提供しているさまざまな商品やサービスのパンフレットがほとんど全種類並べられている。そして、その膨大な選択肢から自分が必要なものだけ「選択する」のは顧客の仕事になっている。いまの自分に何が必要かをしっかりと把握し、こういった「選択」が自在にできる顧客もいることはいる。しかし、その数はそれほど多くはない。むしろ多くの顧客にとっては、この「選択」は苦痛であろう。そうではなく、一枚のパンフレットをとれば、そこに自分にとって必要なもののほとんどが載っている。逆に不要なものは載っていない。一それが、目指すべきパッケージである。つまり、商品やサービスのパッケージ化の意義は、第一に顧客の「情報処理」の過程を助けることにより、顧客にメリットを感じさせるところに見出すことができる。

結局「ターゲットを絞り、理解する」が基本

　では、どのようなパッケージをつくればよいのだろうか。すべての顧客に共通して受け入れてもらえるようなパッケージをつくろうとすると、結局は、既存商品のパンフレットと申込用紙を全部ホッチキスでとめることと大差ない。それでは、横に広がっておかれていたパンフレットを縦に重ねたにすぎない。

　対象にする顧客層を明確にし、その顧客層にどのようなニーズがあるか、そのニーズに応えるには、どの商品とサービスをどのように組み合わせればよいか。それをどのようなプライシングで提供すれば、顧客は納得し魅力を感じてくれるのか。本部のマーケティング部門が、顧客との対話、リサーチ、データの分析を徹底的に行い、その結果に基づいてパッケージをつくり出す必要がある。結局、どれだけ顧客を理解できるかが、ここでもまたカギになってくる。

　「子供の将来に備えて少しずつ貯蓄していく必要がある。いつ急にお金が必要になるかわからないから、ある程度の流動性は確保しておきたい。いざというときは短期間で少額なら借金してもかまわない。少しならリスク投資に回すお金もあるが、自分で勉強している時間はないし、窓口に相談にいく時間もない」―こんな顧客向けのサービスが網羅されたパッケージを、どこかの金融機関が出してくれないだろうか。

「金融リテール戦略～カスタマー･セントリックへの道」
連載第 7 回本部からのセールスサポート（週刊金融財政事情 1999.11.22）を加筆･修正